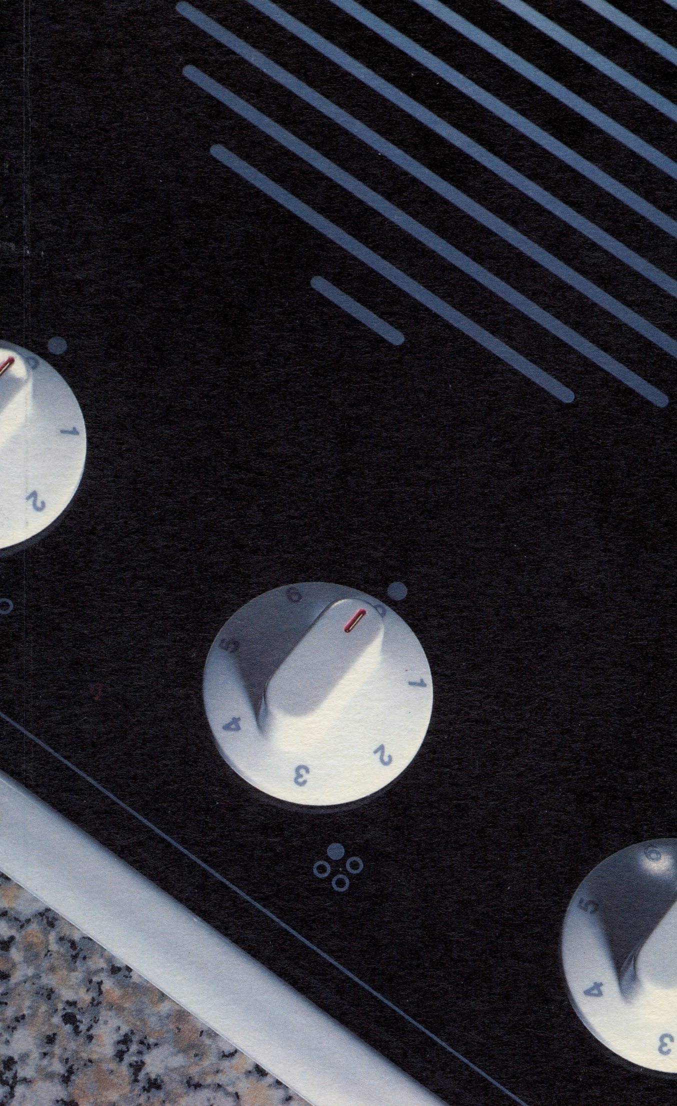
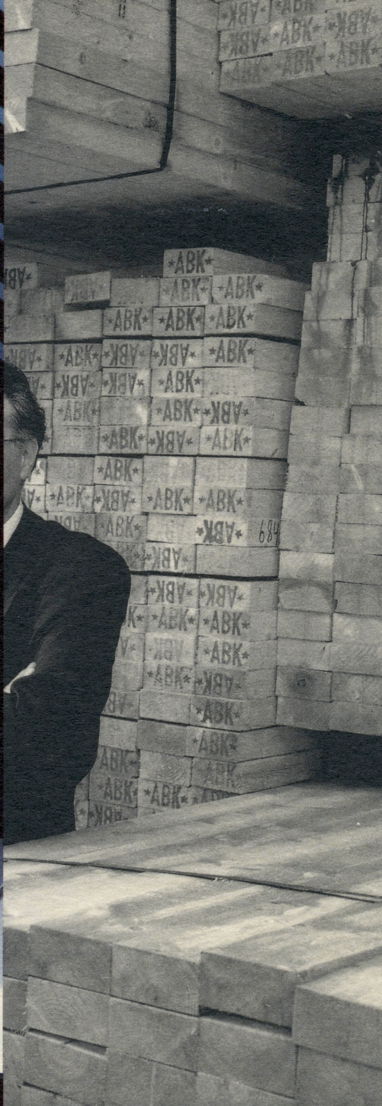
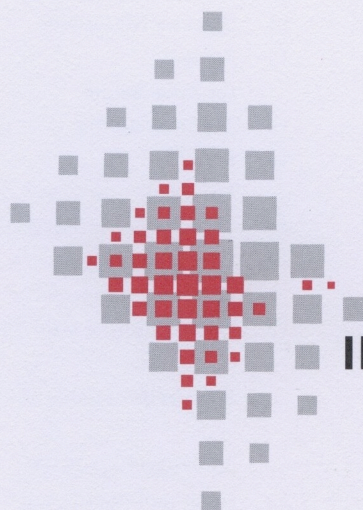




INTERGAMMA

JAARVERSLAG 1993



INTERGAMMA

Intergamma is de franchise-organisatie, die de winkelformules Gamma en Karwei exploiteert. Deze ketens van grootschalige doe-het-zelf-bouwmarkten bestaan uit totaal 202 vestigingen. De activiteiten spelen zich af op de Nederlandse en Belgische markt. Intergamma levert een compleet scala aan professionele diensten, zoals Assortiments-management, Publiciteit, Operations, Consumentenzaken en Automatisering.

Intergamma wil haar leidende positie in de doe-het-zelfmarkt in Nederland verder uitbouwen en in België een stevige tweede plaats bereiken door het bewerkstelligen van een excellente marktpositie van de Gamma- en Karwei-bouwmarkten.

Met als doel een betere service aan franchisenemers en consumenten te leveren, alsmede de zelfstandige continuïteit en rentabiliteit van Intergamma en haar franchisenemers te beschermen, streeft Intergamma voorts naar verdere expansie door achterwaartse en waar nodig voorwaartse integratie in de bedrijfskolom.

Raad van Commissarissen

I.J. Vos, *voorzitter*

P.M. van den Broecke

Drs. C.A.E.D. Filippo

A.C. Goedhart

F. Looijen

F.B. van Neerbos

J.N. Pollet

Drs. A.H.J. Risseeuw

Directie

H. Steenman,
algemeen directeur

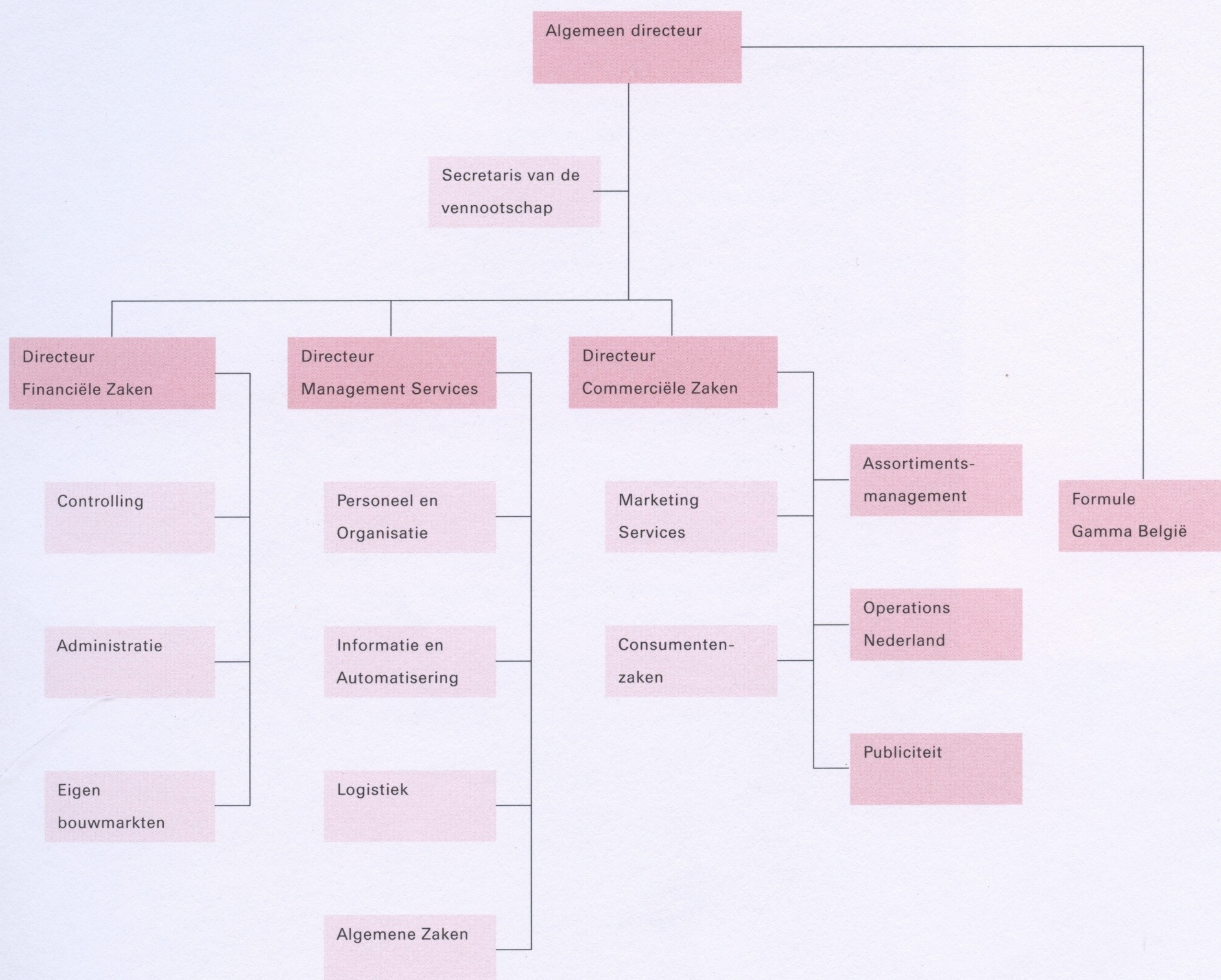
Drs. G.A.Ch. Benckhuijsen,
directeur Management Services en directeur Financiële Zaken a.i.

Drs. R.J.C. Sinke,
directeur Commerciële Zaken

Samenstelling per 1 april 1994

Agojama
12V 300 / 550 R.P.M.
10mm Compact Drill Driver

Organisatieschema



Per 1 april 1994

Verslag van de directie

Resultaatontwikkeling

De omzet van Intergamma heeft zich in 1993 positief ontwikkeld. Ondanks dat gedurende de laatste maanden van het jaar een behoorlijk deel van de eerder opgebouwde toename ten opzichte van 1992 moest worden prijsgegeven, nam de geconsolideerde netto concernomzet in 1993 toe met 22,6% tot f 1.022 miljoen.

De groei van de winkelomzet van de Nederlandse formules Gamma en Karwei was 14,1%. Dit is meer dan de groei van het bouwmarkt-segment in de doe-het-zelfbranche, die 10,0% bedroeg. De winkel-omzet van de formule Gamma België is met 19,5% toegenomen. Ten gevolge van het feit dat Intergamma voor de Karwei-bouwmarkten centraal is gaan factureren toonde de concernomzet een hogere stijging dan de totale winkelomzet.

De geconsolideerde winst over 1993 bedraagt f 12,6 miljoen na vennootschapsbelasting. Ten opzichte van 1992 is dit een verbetering met 13,1%. De bruto marge nam af met 0,5%, namelijk van f 65,5 miljoen in 1992 naar f 65,2 miljoen in 1993. Bij eliminatie uit de cijfers van 1992 van de per 1 januari 1993 afgestoten bedrijfs-onderdelen Bouwmaat en Lanser, was er echter een groei van de bruto marge met 11,1%. Het bedrijfsresultaat nam toe met 11,5%. Dit is gunstiger dan de toename van de bruto marge, daar de kosten afnamen met 5,8%. Zonder Bouwmaat en Lanser nam het bedrijfsresultaat toe met 17,8% en namen de kosten toe met 7,8%.

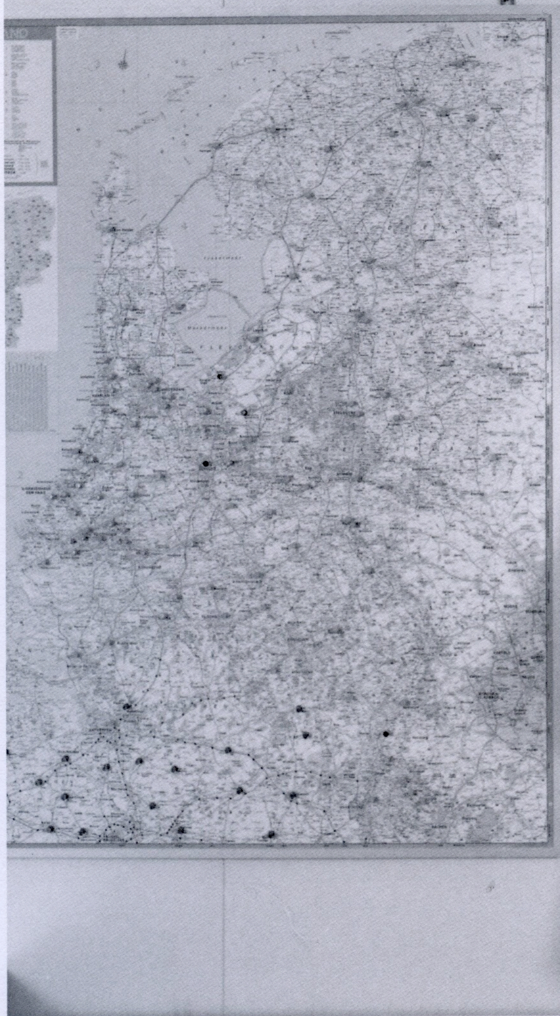
Het saldo van de financiële lasten en baten bedroeg f 4,0 miljoen negatief (1992: f 2,8 miljoen negatief).

Investeringen en financiering

Per 1 januari 1993 werden de formule Bouwmaat en de deelneming Lanser B.V. verkocht. In 1992 was besloten dat Intergamma zich binnen de doe-het-zelfmarkt beter zou beperken tot haar kernactiviteit, de grootschalige doe-het-zelf; de Bouwmaat- noch de Lanseractiviteiten behoorden hiertoe.

Per saldo nam gedurende het verslagjaar de balanspost vaste activa af met f 1,7 miljoen, waarvan f 0,9 miljoen ten gevolge van de hiervoor vermelde afstoting van activiteiten. De investeringen, in totaal tot een bedrag van f 2,6 miljoen werden overtroffen door de afschrijvingen, die f 3,3 miljoen bedroegen. Het totaal van de investeringen werd derhalve gefinancierd uit de in het verslagjaar gegenereerde cashflow.

De belangrijkste investeringen hadden betrekking op een uitbreiding van de Gamma-bouwmarkt te Lokeren en investeringen in computer-hardware.



De heer J.F. van Dulst is als directeur Assortimentsmanagement verantwoordelijk voor de assortimentssamenstelling en de inkoop van de produkten voor de Gamma- en de Karwei-bouwmarkten. Hij is sinds 1985 bij Intergamma werkzaam en kent de branche door en door. De schaalgrootte van het Intergamma-inkoopvolume is zeer aanzienlijk. Dit brengt voor alle betrokkenen grote voordelen met zich mee. 'De leverancier kan efficiënter en daardoor goedkoper produceren en transporteren. Zo ontstaat er ruimte voor de ontwikkeling van nieuwe produkten, waarmee de consument zijn klus beter, gemakkelijker en fraaier uit kan voeren.'

De investeringen voor de bouwmarkten in geautomatiseerde systemen en logistiek zijn groot. **'Door de gerealiseerde margeverbetering en de omzettoename zijn de franchisenemers in staat nieuwe ontwikkelingen en technieken door te voeren.** *Ook de ontwikkelingen op het gebied van milieu vragen investeringen.'*

'De consument is gebaat bij een goede kwaliteit-prijs-verhouding. Daar zorgen we dus in de eerste plaats voor.'



Stora Timber Doe-Het-Zelf Produkten B.V. levert vierzijdig geschaafd en ruw vuren voor alle 202 Gamma- en Karwei-bouwmarkten. Directeur van Stora Timber is de heer T. Liebregts. 'Zoals voor veel leveranciers van Intergamma het geval zal zijn, is Intergamma onze grootste klant. Naast de doe-het-zelfmarkt beleveren wij de houthandel en de grote houtindustrie. Intergamma is een veeleisende klant, hetgeen de kwaliteit van onze totale organisatie ten goede komt. Samen met Intergamma proberen wij het hout er in de bouwmarkten zo voordelig mogelijk uit te laten komen, teneinde een zo groot mogelijke omzet te realiseren. Een fors volume is van uitermate belang: alleen daarmee is een redelijk rendement mogelijk.'

Stora Timber maakt deel uit van een Zweeds concern, met bijna twee miljoen hectare bos en vier moderne zagerijen. 'Wekelijks worden vanuit Zweden scheepsladingen met hout aangevoerd, die vervolgens worden verwerkt in onze schaverij. **Mede dankzij een grote vaste klant als Intergamma, hebben wij kunnen investeren in een volledig geautomatiseerde schaverij, één van de meest geavanceerde in Europa.'**

De doe-het-zelfmarkt

Na 1992 is ook 1993 internationaal gezien geen al te best jaar geweest. Vele landen werden net als Nederland geconfronteerd met problemen, zoals een toenemende werkloosheid, een afname van de economische groei en een verzwakking van het investeringsklimaat. De Nederlandse economie is in 1993 slechts met 0,3% gegroeid (1992: 1,5%). Sinds 1982, toen de economie in een zware recessie beland was en met 1,4% kromp, is de groei niet meer zo laag geweest.

Ook de detailhandel ging gebukt onder deze ontwikkeling. De totale detailhandel realiseerde slechts een groei van 1,3% (1992: 2,7%) en de non-food van 2,0% (1992: 2,3%). Daar de inflatie in de non-food 1,0% bedroeg (1992: 1,6%) was er wederom praktisch geen sprake van volumestijging. De teruggang in de omzetontwikkeling is nog negatiever indien het effect van de extra omzetweek in december 1993 wordt verrekend.

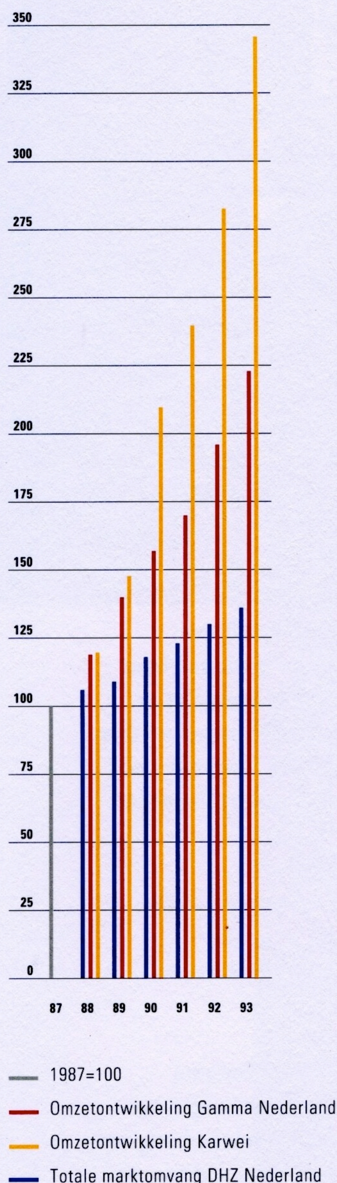
De doe-het-zelfmarkt kende een groei van 4,9% ten opzichte van 5,7% in 1992. Op basis van 52 weken was de volumestijging echter 6,5%. Deze stijging stak met name in de eerste helft van 1993 positief af ten opzichte van de totale detailhandel. In de tweede helft liet de doe-het-zelfmarkt een afnemende groei zien. De omzetstijging was het sterkst bij het bouwmarktsegment. Het aantal bouwmarkten in Nederland steeg van 447 in 1992 tot 462 in 1993, terwijl het totaal aantal verkooppunten in de doe-het-zelfmarkt daalde van 4.818 naar 4.780.

Marktaandelen van de doe-het-zelfsegmenten in Nederland

in procenten	**1993**	1992	1991
Hypermarkten en warenhuizen	**4,0**	4,1	4,5
Verf- en behangspeciaalzaken	**13,2**	13,6	13,8
IJzerwaren- en gereedschappenspeciaalzaken	**15,1**	16,2	17,1
Breedpakketzaken	**18,7**	19,4	20,3
Bouwmarkten	**49,0**	46,7	44,3

De economische ontwikkelingen in België lagen in 1993 op een lager niveau dan in Nederland. Het consumentenvertrouwen en de daaruit voortvloeiende consumptieve bestedingen namen verder af.

De omvang van de doe-het-zelfmarkt in België is nog steeds moeilijk vast te stellen. Op basis van een marktomvang in 1992 van 71,5 miljard Belgische frank (f 3,8 miljard) wordt voor 1993 een groei ingeschat van circa 3,5%, waardoor de totale marktomvang op een niveau komt van circa 74,0 miljard Belgische frank (f 4 miljard).



Gamma Nederland

In 1993 werden in Nederland drie Gamma-bouwmarkten geopend: in De Meern, Schagen en Arnhem-Zuid. Hiermee kwam het aantal bouwmarkten ultimo 1993 op 108. Daarnaast werden zeven bouwmarkten verplaatst, uitgebreid en gerestyled. De totale verkoopvloeroppervlakte nam toe tot 199.690m^2 (1992: 190.400m^2).

Een zeer sterk tuinseizoen, een vakantieperiode met recordomzetten en goede verkopen in de kerstperiode zorgden ervoor dat de totale omzet met 15,1% groeide ten opzichte van 1992 (op basis van 52 weken). Door deze ontwikkeling steeg het aandeel in de doe-het-zelfmarkt van 18,5% naar 19,8% en in het bouwmarktsegment van 39,6% naar 40,5%. Met name de nieuwe en de gerestylde bouwmarkten leverden een belangrijke bijdrage aan dit resultaat.

Met drie nieuwe televisiecommercials, extra radioreclame en meer Gamma-kranten in de vorm van boekjes werd extra zware promotionele druk uitgeoefend. Verder werd in 1993 gestart met joint promotions. Aan het einde van het verslagjaar werd voor de eerste maal de 'Gamma-huisagenda' als premium aan de klanten verstrekt.

Medio 1993 werd door een extern bureau in opdracht van Intergamma een onderzoek onder alle Gamma-bouwmarkten en de directe concurrentie verricht naar de netheid in de bouwmarkt en de klantvriendelijkheid van de bouwmarkt en het personeel. De actiepunten die uit dit onderzoek naar voren kwamen zijn op bouwmarktniveau ingepast in het medewerkersprogramma 'Uitgangspunten', dat in 1992 werd geïntroduceerd. Op basis van dit medewerkersprogramma is eind 1993 de actie 'Gamma pakt uit' ontwikkeld en uitgevoerd.

Eind 1993 is begonnen met een opleidingsprogramma voor de regiomanagers, de bouwmarktleiders en de overige medewerkers in de bouwmarkten. De doelstelling van deze opleiding is enerzijds het optimaliseren van de bouwmarktresultaten en het verbeteren van de verkoopresultaten en de klantentrouw, anderzijds het werken aan een efficiënte en effectieve wijze van inzet van personeel, waarbij kwaliteit een belangrijke plaats inneemt.

In 1993 zijn activiteiten gestart, die in de loop van 1994 zullen leiden tot een volledige invoering van de nieuwe huisstijlelementen. Dit betreft onder andere de belangrijkste communicatiedragers en een nieuwe serie eigen merken.

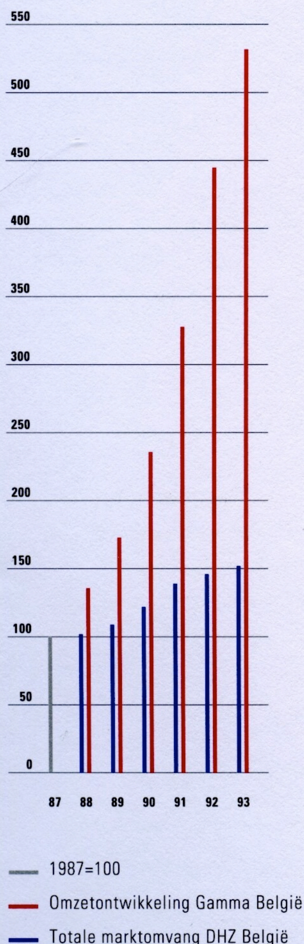
Door hogere omzetten per m^2 en betere bruto marges heeft het rendement van de bouwmarkten zich in 1993 naar verwachting positief ontwikkeld. De stagnerende groei en de steeds grotere druk van de concurrentie vragen echter de komende jaren van zowel de franchise-

nemer als van franchisegever extra inspanningen met betrekking tot de inrichting van de bouwmarkten en het continu bijsturen van het beleid onder druk van, vaak lokale, omstandigheden.

Karwei

Het verslagjaar 1992 was voor de formule Karwei een onrustige periode door veranderingen op het kantoor in Nieuwegein en contract-onderhandelingen met franchisenemers. Na deze initiële gewenningsperiode is in 1993 de samenwerking met de franchisenemers goed op gang gekomen. Franchisenemers maken in toenemende mate gebruik van diensten van de Intergamma-organisatie en raadplegen de organisatie regelmatig bij het nemen van beslissingen op velerlei gebied.

De Beleids Adviescommissie heeft ook dit jaar weer een positieve bijdrage geleverd. Niet alleen door het adviseren van het formule-management, maar ook door het vervullen van een intermediairsfunctie tussen franchisenemers en franchisegever.



De formule Karwei heeft een uitstekend jaar achter de rug. Ondanks het feit dat het totaal aantal Karwei-bouwmarkten ultimo 1993 ten opzichte van 1992 met één was verminderd, is dertien perioden lang marktaandeel gewonnen. Nieuwe bouwmarkten werden geopend in Enkhuizen en Kampen en van de Karwei's te Leusden, Nijmegen en Oss is afscheid genomen. De totale verkoopvloeroppervlakte nam toe met 2,7% tot 97.500m². In 1993 zijn drie bouwmarkten opnieuw ingericht en vier bouwmarkten vergroot.

In 1993 is een eerste stap gezet tot het wezenlijk verhogen van de naamsbekendheid van Karwei. Hiertoe is een aantal televisie-commercials ontwikkeld, dat in september 1993 voor het eerst op televisie werd getoond.

Intergamma wil dat de formule Karwei naast de formule Gamma Nederland een leidende rol gaat spelen binnen de grootschalige doe-het-zelfmarkt. De eerste resultaten zijn bemoedigend, alhoewel nog een lange weg te gaan is. Met name de concurrentiebestendigheid van de formule Karwei baart, gezien de grote spreiding in vloerproduktiviteit tussen de bouwmarkten enige zorg. Het is van groot belang dat een actief relocatiebeleid wordt gevoerd en in hoog tempo nieuwe Karwei-bouwmarkten worden geopend. De groeipotentie van het huidige bouwmarktbestand in Nederland lijkt duidelijk zijn grenzen te kennen.

Gamma België

Met een omzet van 3,8 miljard Belgische frank (f 0,2 miljard) inclusief BTW, groeide het marktaandeel van de formule Gamma België binnen het segment van de grootschalige aanbieders van 12,8% in 1992 tot

14,3% in 1993. Belangrijke consumentenacties, zoals de Grote Klus-actie en een verdere verbetering van de Gamma-krant hebben mede bijgedragen aan de versterking van het marktaandeel. Aan de landelijke bekendheid van de formule Gamma België werd verder tevens gewerkt door het uitzenden van radiospots en van een opvallende televisie-commercial. Gemeten binnen de Gamma-verzorgingsgebieden in België was de totale spontane naamsbekendheid van Gamma België in 1993 60% en de zogenaamde geholpen naamsbekendheid 95%.

In 1993 breidde Intergamma haar activiteiten in België uit tot Wallonië, waar vier Gamma's werden geopend. In verband hiermee wordt thans ook een Franstalige Gamma-krant in België uitgegeven.

Met 34 Gamma-bouwmarkten bedroeg de totale verkoopvloeroppervlakte ultimo 1993 in België 44.200m² (1992: 38.625m²).

Aantal bouwmarkten, winkelomzet en marktaandeel per formule

	Aantal bouwmarkten		Winkelomzet in miljoenen guldens inclusief BTW		Marktaandeel in procenten	
	1993	1992	**1993**	1992	**1993**	1992
Gamma Nederland	**108**	105	**1.124**	998	**19,8**	18,5
Karwei	**61**	62	**325**	272	**5,8**	5,1
Gamma België	**34**	30	**205**	174	**14,0***	12,8*
Totaal	**203**	197	**1.654**	1.444		

* binnen de markt van de belangrijkste grootschalige aanbieders in België

Automatisering

De integratie van de informatievoorziening van de drie formules heeft in 1993 grote aandacht gekregen. Daardoor is de basis gelegd voor een waarborg van beheersbaarheid, betrouwbaarheid en continuïteit, die voor de Intergamma- organisatie van levensbelang is. Het herstructureringsproject, waarmee daartoe in 1992 was begonnen, is in 1993 afgerond. Resultaat is een uniform automatiseringsplatform voor de drie formules, waardoor het bovendien mogelijk is om beter in te spelen op de veranderende informatiebehoefte binnen de organisatie.
Voor 1994 staat het daadwerkelijk implementeren van de informatiesystemen voor alle drie de formules gepland, zowel wat betreft winkelautomatisering, als centrale processen.

Naast het buitengewoon succesvol gebruik van EDI in het ordercircuit, vertoont ook het aantal factuurregels dat via EDI verwerkt wordt een stijgende lijn. Voor de formule Gamma Nederland ligt dat percentage

inmiddels op 80%. Ook voor Karwei is eind 1993 met factuurverwerking via EDI begonnen. Doordat alle formules in 1994 naar hetzelfde platform zullen migreren, zal een verdere toename van het EDI-gebruik gerealiseerd kunnen worden, met name bij de orderverwerking voor Gamma België en de factuurafhandeling voor Karwei.

Milieu

Intergamma voert een vooruitstrevend milieubeleid, waarbij getracht wordt aan alle milieuaspecten aandacht te besteden, te weten: produkten, verpakkingen, voorlichting, scholing, energie, plastic draagtassen en bedrijfsinterne milieuzorg. Het onderwerp milieu is continu een aandachtspunt binnen de totale bedrijfsvoering.

De overheid, nationaal en internationaal, komt met een toenemende regelgeving om de milieudoelstellingen te realiseren. Van belang in 1993 zijn geweest de uitgave van het nationaal milieubeleidsplan 'NMP 2' en de 'Nota produkt en milieu in Nederland', het principebesluit tot de invoering van Ecotaxen op verpakkingen in België en de totstandkoming van een Europees verpakkingsconvenant.

Bij Intergamma is het milieubeleid het verst ontwikkeld voor de formule Gamma Nederland. In 1993 is een grote inspanning verricht de Karweiformule en in mindere mate de formule Gamma België op het niveau te brengen van Gamma Nederland.

Intergamma is in het verslagjaar begunstiger geworden van de Stichting Verpakking en Milieu (de uitvoerder van het Convenant Verpakkingen). Dit betekent dat Intergamma, voor wat betreft haar in Nederland gerealiseerde omzet, contractueel gebonden is de doelstellingen van dit convenant na te komen.

Intergamma neemt sinds 1993 deel aan het Prima-project van de Universiteit van Amsterdam. Doel van dit project is te onderzoeken wat de rol van de detailhandel is in de ontwikkeling van produkten die minder milieubelastend zijn. De uitkomsten van dit project kunnen van groot belang zijn voor de 'Nota produkt en milieu in Nederland'.

Voorts is eind 1993 voor de formule Gamma Nederland een overeenkomst gesloten met 'Hart voor Hout', waarin staat dat de Gammabouwmarkten zullen afzien van de verkoop van niet duurzaam verbouwd tropisch hout. In de periode tot 1996 zal een stapsgewijze afbouw plaatsvinden.

Logistiek

Naarmate de markt voor de doe-het-zelfbranche als geheel steeds meer naar verzadiging tendeert, worden zowel het aspect 'prijs' als het aspect 'service' steeds belangrijker. Bovendien is het noodzakelijk steeds

nieuwe assortimenten en diensten toe te voegen teneinde voorop te blijven lopen. Deze ontwikkelingen leiden tot een druk op de marge en de produktiviteit. Het snel en geruisloos kunnen inbedden van de steeds nieuwe produkten en diensten stelt hogere eisen aan de kracht en flexibiliteit van de organisatie.

De mate waarin de effectiviteit en de efficiency van het bedrijfsproces verder kunnen worden opgevoerd wordt sterk bepaald door de kwaliteit van de infrastructuur. Belangrijke aspecten hierbij zijn:

- het blijvend kunnen versterken van een moeilijk te kopiëren formule;
- een attractief winkelbeeld in stand houden onder alle omstandigheden;
- het versimpelen en stroomlijnen van het operationeel bouwmarktproces;
- het elimineren van vermijdbaar werk in de bouwmarkten;
- het afstemmen van de toeleverlogistiek op het bouwmarktproces;
- het opvoeren van de efficiency van de toeleverlogistiek;
- het verstevigen van de greep op de voortbrengingsketen.

In 1993 is een projectgroep Logistiek in het leven geroepen, die zich richt op de vraag of stroomlijnen van de logistiek bij kan dragen tot de ontwikkeling van Intergamma en zo ja, op het ontwikkelen van voorstellen voor een verbeterde infrastructuur. Uitgangspunten voor het project zijn het optimaal kunnen bedienen van de bouwmarktklant en het verstevigen van de strategische positie van de Intergamma-organisatie en haar franchisenemers. Verwacht wordt dat in de loop van 1994 de projectgroep haar bevindingen zal kunnen presenteren.

Organisatie-ontwikkeling

Eind 1992 was overgegaan tot formulemanagement, met per formule aparte afdelingen Inkoop, Publiciteit en Verkoop. Voor het overige waren er voor alle formules werkzame (centrale) ondersteunende diensten gevormd. In het jaarverslag over 1992 is aangekondigd, dat de mogelijkheid om ook de inkoopfunctie samen te voegen, nog nader zou worden uitgewerkt.

Uit de beraadslagingen binnen de werkgroep die zich met de samenvoeging van de inkoopfunctie bezighield, bleek uiteindelijk, dat dit bij de formulemanagementstructuur nauwelijks was te realiseren. En daar deze structuur in de praktijk ook knelpunten bleek op te leveren op andere gebieden werd begin 1994 besloten de organisatie opnieuw aan te passen. Op bladzijde 6 van dit verslag is een schema weergegeven van de organisatie, zoals deze thans wordt geïmplementeerd.



De Waardt B.V. is eigenaar van drie Gamma-bouwmarkten, één in Woerden, één in Culemborg en één in De Meern. De heer T. de Waardt is directeur van deze vennootschap.

'Wij zijn al sinds 1979 franchisenemer bij Intergamma en hebben in de loop der jaren de organisatie zien groeien. **Om een goed rendement te blijven behalen moeten er steeds hogere eisen worden gesteld aan het reilen en zeilen in de winkel.** *Zo wordt naast de inkoopprijs van de produkten, gekeken naar de aanleverfrequentie en de verpakkingen, teneinde de goederenontvangst en de bevoorrading van de bouwmarkt efficiënt te kunnen laten verlopen. Dagelijks komen hier tot zo'n 40 vrachtwagens voorrijden. Dat aantal zouden wij graag verminderd zien.'*



Uri Rapaport werkt als toneelmeester bij de Stadsschouwburg te Utrecht. Hij is getrouwd en woont in Groenekan. Uri Rapaport, de consument waar het allemaal om gaat:

'In mijn vrije tijd onderneem ik in en om het huis allerhande klussen. Omdat ik niet zoveel vrije tijd heb, wil ik als ik naar een bouwmarkt ga er zeker van zijn dat ik alles kan krijgen wat ik denk nodig te hebben.

Verder wil ik kunnen kiezen uit verschillende kwaliteiten, waaraan natuurlijk steeds het juiste prijskaartje moet hangen.

Dit alles is bij Gamma en Karwei het geval.'

'Ik doe graag zoveel mogelijk zelf. Dus hoe meer produkten er worden ontwikkeld die dat voor mij mogelijk maken, des te liever het mij is.'

Personele zaken

Ultimo 1993 bedroeg het totaal aantal medewerkers bij de geconsolideerde ondernemingen 349, waarvan 280 op full-time basis werkzaam waren en 69 op part-time basis. Ultimo 1992 bedroeg het totaal aantal 383, waarvan 294 op full-time en 89 op part-time basis. De vermindering van het totaal aantal medewerkers werd veroorzaakt door de verkoop van de Bouwmaat- en de Lanser-activiteiten; zonder Bouwmaat en Lanser is het totaal aantal medewerkers met 24 gestegen.

Er is opnieuw veel zorg en aandacht besteed aan vakgerichte opleidingen voor de medewerkers van de Gamma- en de Karwei-bouwmarkten. Daarnaast werden onder meer de inkopers bij de formule Karwei getraind in onderhandelingsvaardigheden en werd aan alle regiomanagers een opleiding Algemeen Management gegeven.

In de tweede helft van 1993 werd aan de medewerkers in Nederland een collectieve WAO-aanvullingsverzekering aangeboden, waarmee zij zich konden verzekeren tegen het zogenaamde WAO-gat. Meer dan 75% van de hiervoor in aanmerking komende medewerkers heeft hierop positief gereageerd. Vooruitlopend op flexibilisering van de pensioenmogelijkheden werd voorts een nieuwe pensioenregeling uitgewerkt, die inmiddels per 1 januari 1994 in werking is getreden.

Door een aantal interne verhuizingen vond een herschikking plaats in de huisvesting van de verschillende Intergamma-afdelingen. Het Karwei-kantoor in Nieuwegein werd verlaten en er werd additionele kantoorruimte in gebruik genomen in Baarn.

Ondanks dat de formulemanagementstructuur in de organisatie tot een aantal onduidelijkheden leidde in de relatie tussen staf en lijn, werd door de medewerkers wederom met een grote mate van inzet en betrokkenheid gewerkt. De directie is de medewerkers daarvoor dank verschuldigd. Om onduidelijkheden weg te nemen is begonnen met het voor alle afdelingen (opnieuw) vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerkers.

Ondernemingsraad

In 1993 is aan de Ondernemingsraad drie maal advies gevraagd. Het overleg met de Ondernemingsraad werd door de directie zeer op prijs gesteld.

Op 31 december 1993 bestond de Ondernemingsraad uit de volgende personen:

P.G. Reeuwijk, *voorzitter*
F. Hamster, *secretaris*

B.G.S.W. Bahlmann
J. Beintema
M. Blankers
R.H. Geldman
J. Pot
J.L. Smit
A.M.M. Wildenburg

Vooruitzichten 1994

Alhoewel hier en daar toch wel enig optimisme is te bespeuren, zijn ook voor 1994 de verwachtingen niet gunstig. De meeste Westeuropese landen kampen nog met een te hoge werkloosheid en een zwakke economische ontwikkeling. Het ziet er naar uit, dat net als 1993 het jaar 1994 gekenmerkt zal worden door een zwak economisch klimaat, waarbij het volume van de particuliere consumptie het niveau van 1993 nauwelijks zal overstijgen. Een eventuele economische opleving zal in 1994 met name gezocht moeten worden in de exportsector. Hierna zal ook de binnenlandse economie weer kunnen aantrekken.

De zwakke economische situatie zal zeker, zowel in Nederland als in België een nadelige invloed blijven uitoefenen op de doe-het-zelfmarkt. Daar Intergamma tevens wordt geconfronteerd met een verhoogde concurrentiedruk van Duitse bouwmarktorganisaties op de Nederlandse markt en met Franse grootschalige initiatieven in België, wordt een steeds professionelere aanpak in de totale bedrijfsvoering noodzakelijk. Ook de relatie tussen winkel en klant, vanaf bestellen tot en met kassa-afhandeling zal de optimale aandacht moeten krijgen, opdat Intergamma haar positie in de grootschalige doe-het-zelf verder kan uitbouwen.

De winkelomzet over het eerste kwartaal van 1994 van de formules Gamma en Karwei rechtvaardigt de verwachting dat Intergamma in 1994 opnieuw een omzetgroei zal realiseren die hoger is dan de verwachte marktgroei. 1994 zal echter zeker een moeilijker jaar worden dan de achterliggende jaren.

Baarn, 14 april 1994

Directie

H. Steenman

Kerngegevens vanaf 1989

bedragen in duizenden guldens	1993	1992	1991	1990	1989
Winkelomzet*	**1.404.438**	1.274.750	992.700	794.500	692.800
Groepsomzet*	**1.022.454**	834.252	716.628	647.292	546.933
Cash flow	**15.893**	15.099	13.035	14.394	9.642
Resultaat na belastingen	**12.561**	11.104	9.600	7.490	7.027
Rentabiliteit eigen vermogen	**25,1%**	28,7%	29,6%	26,6%	31,4%
Winst voor belastingen en rentelasten	**20.707**	17.968	14.331	11.856	11.096
Rentabiliteit totaal vermogen	**13,4%**	13,9%	12,3%	12,0%	13,9%
Salarissen en sociale lasten	**21.311**	21.120	17.324	14.608	12.455
Afschrijvingen	**3.332**	3.995	3.435	6.904	2.615
Overige bedrijfskosten	**17.992**	20.162	16.652	10.071	6.031
Eigen vermogen	**55.909**	44.037	33.399	31.549	24.854
Totaal vermogen	**172.722**	135.632	123.479	109.722	87.894
Eigen vermogen als % van balanstotaal	**32,4%**	32,5%	27,0%	28,8%	28,3%
Eigen vermogen als % van in het bedrijf werkzame vermogen	**89,4%**	87,7%	85,6%	85,3%	83,6%
Werkkapitaal	**41.829**	28.118	18.354	19.016	16.633
Vlottende activa/kortlopende schulden	**1,4**	1,3	1,2	1,3	1,3

* Exclusief BTW





INTERGAMMA